

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Manažer ve středně velkém podniku

Manager in middle-sized company

BP – PE – KPE – 200801

LUCIE BEDNÁŘOVÁ

Vedoucí práce: Kubias Sáva, Ing., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Bednář Josef, Ing., Papírny Bělá a.s.

Počet stran: 43

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 10.1.2008

Prohlášení:

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

V Liberci dne 10.1.2008

Podpis:

Poděkování:

Mé díky za pomoc při zpracování této bakalářské práce patří zejména zaměstnancům firmy Naturana Dölker GmbH & Co. KG se sídlem v Gomaringenu - SRN a spolupracovníkům firmy EUROFASHION spol. s r.o. se sídlem v Kadani za poskytnuté informace týkající se chodu podniku a za jejich osobní názory.

Touto cestou také děkuji panu Ing. Sávovi Kubiasovi, vedoucímu mé bakalářské práce za cenné rady a připomínky.

RESUMÉ

Tato práce pojednává o postavení manažera ve společnosti EUROFASHION spol. s r.o. Blíže popisuje chod této firmy a její řídící pracovníky. Zabývá se jejich úkoly, cíli a naplňováním jejich manažerských aktivit, které podrobněji rozebírá.

Uvádí jaký je vztah vedoucích pracovníků k podřízeným a jakým způsobem jsou jimi vnímáni. Zaměřuje se na pozici vedoucího obchodního oddělení ve společnosti, na jeho kompetence, rozsah jeho pravomocí a odpovědnosti. Soustřeďuje se na jeho způsob řízení organizace a jeho vliv na chod firmy.

Řeší efektivitu fungování nastavené organizační struktury uvnitř firmy a její dopady na společnost. Nastiňuje možné příčiny a chyby v řízení způsobené vedením a představuje možná řešení a návrhy ke zlepšení stávající situace.

SUMMARY

This paper discusses the position of a manager in the company EUROFASHION spol. s r.o. It describes in detail the operation of this company and its managerial employees. It deals with their tasks, objectives and fulfilment of their managerial activities, which it analyses in detail.

It states what the relationship of the managerial employees to their subsidiaries is and in what manner the managerial employees are perceived by their subsidiaries. It focuses on the position of the head of the business department in the company, his authority, the extent of his powers and liabilities. It concentrates on his method of managing the organization and his influence on the operation of the company.

It deals with effectiveness of the operation of the set organization structure inside the company and its effects on the company. It outlines the possible causes and mistakes in the management caused by the administration and it presents possible solutions and suggestions for improvement of the current situation.

Obsah

1	ÚVOD	10
2	VÝVOJ A CHARAKTERISTIKA MATEŘSKÉ FIRMY	11
2.1	ZASTOUPENÍ V ČESKÉ REPUBLICE	12
3	POSTAVENÍ MANAŽERA VE FIRMĚ EUROFASHION SPOL. S R.O.	13
3.1	JEDNATEL	13
3.1.1	<i>Hlavní úkol jednatele a jeho cíl</i>	14
3.1.2	<i>Styl manažerské práce jednatele</i>	15
3.1.3	<i>Komunikace s podřízenými</i>	15
3.2	VEDOUcí OBCHODNíHO ODDĚLENí	16
3.2.1	<i>Úkoly a cíle vedoucího obchodního oddělení</i>	17
3.2.2	<i>Styl manažerské práce vedoucího obchodního oddělení</i>	17
3.2.3	<i>Vztah vedoucího obchodního oddělení k podřízeným</i>	17
3.2.4	<i>Komunikace s podřízenými</i>	18
3.2.5	<i>Motivace podřízených</i>	19
3.3	AKTIVITY MANAŽERSKÉ PRÁCE VEDOUcíHO ODDĚLENí	19
3.3.1	<i>Organizování</i>	20
3.3.2	<i>Řízení lidských zdrojů</i>	20
3.3.2.1	<i>Plánování pracovníků</i>	21
3.3.2.2	<i>Získávání a výběr pracovníků</i>	22
3.3.2.3	<i>Vzdělávání a rozvoj pracovníků</i>	22
3.3.2.4	<i>Hodnocení pracovníků</i>	23
3.3.2.5	<i>Odměňování</i>	24
3.3.3	<i>Kontrola</i>	24
3.4	ŽENA MANAŽER	25
4	JAKÁ BY MĚLA BÝT POZICE MANAŽERA VE FIRMĚ	26
4.1	STYL PRÁCE MANAŽERA	26
4.2	VZTAH K PODŘÍZENÝM	27
4.3	KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI	27
4.4	MOTIVACE PODŘÍZENÝCH	29
4.5	AKTIVITY MANAŽERSKÉ PRÁCE	30
4.5.1	<i>Plánování</i>	30
4.5.2	<i>Organizování</i>	31
4.5.3	<i>Řízení lidských zdrojů</i>	32
4.5.3.1	<i>Personální plán</i>	32
4.5.3.2	<i>Získávání, výběr a umístění pracovníků</i>	32
4.5.3.3	<i>Rozvoj a vzdělávání</i>	33
4.5.3.4	<i>Hodnocení pracovníků</i>	34
4.5.3.5	<i>Odměňování pracovníků</i>	34
4.5.4	<i>Kontrola</i>	35
5	CO JE MOŽNÉ ZMĚNIT?	37
5.1	ZHODNOCENí SOUČASNÉHO STAVU	37
5.2	JAK NA TO – ŘÍZENí POBOČKY	38
5.3	PÁNEM SVÉHO ČASU	39
6	ZÁVĚR	42

Seznam použitých zkratek a symbolů:

GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Co. Kommanditgesellschaft – společnost s ručením omezeným a komanditní společnost
např.	například
popř.	popřípadě
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

1 Úvod

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zabývat postavením manažera ve společnosti EUROFASHION spol. s r.o., kde již téměř dva roky pracuji a tato problematika se mě přímo dotýká.

Cílem této práce je bližší seznámení se s chodem firmy, jejími řídícími pracovníky, jejich kompetencemi, pravomocemi a odpovědností.

Dále se budu ve své práci zabývat jejich hlavními cíli a úkoly. Svoji pozornost také zaměřím na jejich jednotlivé manažerské aktivity, jak po stránce praktické tak i teoretické. Chtěla bych zjistit, jaký vztah mají ke svým podřízeným a jak jsou jimi vnímáni. Svou pozornost více soustředím na pozici vedoucího obchodního oddělení, na jeho osobnost a na jeho vliv na fungování organizace. Rovněž stručně vyjádřím svůj názor na ženu v manažerské pozici.

Tato práce by měla také odpovědět na otázku, zda je současný stav struktury řízení této společnosti vyhovující a efektivní, aby si udržela konkurenceschopnost na trhu. Pokud odpověď na tuto otázku bude nepříznivá, budu se zabývat návrhy, které by umožnily zlepšení stávajícího stavu a pozitivně ovlivnily chod celé společnosti.

2 Vývoj a charakteristika mateřské firmy

V současné době se málokterý podnik může pochlubit téměř stoletou nepřetržitou historií jako firma NATURANA Dölker GmbH & Co. KG. Je to textilní podnik založený již v roce 1917 Carlem Dölkerem v německém Gomaringenu. Od té doby prošel mnoha vývojovými změnami. Z počátku malá rodinná firma, zabývající se výrobou a prodejem dámského spodního prádla, se krátce po 2. světové válce, kdy došlo k oživení německého hospodářství, rozrostla a začala s produkcí v dalších 48 filiálkách v regionu mezi Dunajem a Schwarzwaldem. Koncem 60. let začaly v Německu výrazně růst výrobní náklady, což firmu donutilo k uzavření většího množství poboček. Část výroby se podařilo přesunout do jiných evropských zemí. S produkcí a prodejem se nově začalo v Anglii, Francii, Rakousku, Itálii, Nizozemí, Španělsku a Portugalsku.

Další výrazná změna nastala v roce 1973. Došlo k rozšíření výroby a prodeje o kolekci plavek a o tři roky později, díky obchodnímu spojení s firmou Südtrikot, bylo přidáno ještě dámské noční prádlo a kolekce dámského spodního prádla, zaměřená na mladé zákaznice.

Poslední rozšíření působnosti firmy proběhlo začátkem 90. let, kdy s pádem komunistických režimů v Polsku a tehdejším Československu byly založeny pobočky i v těchto zemích. Původně byla z Německa do Čech přesunuta pouze výroba, kterou po roce doplnil i prodej.

V současnosti je NATURANA Dölker GmbH & Co. KG nadnárodní firmou s ročním prodejem okolo 35 milionů kusů zboží, ve více než 50 zemích světa. V jejím čele stojí syn původního zakladatele Gerhard Dölker. Hlavní výrobní program firmy je zaměřen na dámské spodní a noční prádlo, dámské, pánské a dětské plavky a pánské spodní prádlo. Ve výrobních a prodejních filiálkách v jedenácti evropských zemích a v Kanadě pracuje přes 2.000 zaměstnanců, z toho 200 zaměstnává přímo centrála v Gomaringenu, která částečně řídí i ostatní pobočky v zahraničí.

V západní Evropě má NATURANA Dölker GmbH & Co. KG svá zastoupení ve Velké Británii, Francii, Španělsku, Portugalsku a Švýcarsku, ve střední a východní Evropě v Rakousku, České republice, Polsku a Rumunsku. Jediný mimoevropský zástupce sídlí v Kanadě. Dle nejnovějších informací se plánuje založení nové filiálky v Maďarsku.

2.1 Zastoupení v České republice

Jednou z mnoha poboček tohoto koncernu je firma EUROFASHION spol. s r.o. se sídlem v Kadani, která zabezpečuje prodej pro Českou a Slovenskou republiku a podílí se na výrobě spodního prádla pro celou skupinu NATURANA.

V čele společnosti stojí jednatel, který je zároveň členem vedení mateřské společnosti v Německu, a proto je řízením české pobočky pověřen vedoucí obchodního oddělení jako jeho prodloužená ruka. Firma EUROFASHION spol. s r.o. v současnosti zaměstnává 62 pracovníků a je rozdělena na úsek výrobní, obchodní a personálně-mzdový. Výrobní úsek se 44 pracovníci, dvěma mistrovými, vedoucí expedice a jedním mechanikem řídí vedoucí výroby. Chod obchodního úseku zabezpečuje 6 skladových disponentek, 4 obchodní referentky a 7 externích obchodních zástupců, nad nimiž stojí vedoucí obchodního oddělení, který má k dispozici asistentku a sekretářku. Personálně-mzdové oddělení tvoří personalistka a mzdová účetní.

3 Postavení manažera ve firmě EUROFASHION spol. s r.o.

Ve výše naznačené organizační struktuře je hlavním řídicím článkem naší společnosti jednatel, který je zde v pozici zaměstnance a nemá tedy žádný vlastnický podíl ve firmě. Druhou důležitou osobou v podnikové hierarchii je vedoucí obchodního oddělení. V následující části bych chtěla popsat postavení jednatele a vedoucího obchodního oddělení a jejich role jako manažerů.

3.1 Jednatel

Původně byl jednatel skutečně osobou vybranou pouze pro výkon této funkce v naší společnosti, kterou nejen zastupoval jako statutární orgán, ale vedl ji i jako manažer. Měl dominantní postavení v řízení organizace s vysokou rozhodovací pravomocí. Vykonával hlavní manažerské činnosti, jimiž bylo plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrola a spolu s manažerem pro střední Evropu z mateřské společnosti se podílel na přípravě koncepce dalšího rozvoje a případných změnách. Nedílnou součástí jeho práce bylo i zabezpečení běžné provozní činnosti firmy. Po jeho odchodu ze společnosti se však postavení jednatele jako manažera ve firmě výrazně změnilo.

Nejprve je třeba osvětlit důvod, který byl, dle mého názoru, rozhodující ve výběru kandidáta na funkci nového jednatele. Stěžejní příčinu, proč byl vybrán ze členů úzkého vedení mateřské firmy, vidím ve snaze německého majitele maximálně centralizovat řízení svých zahraničních filiálek do rukou sobě nejbližších podřízených. Tito nejvyšší manažeři mateřské společnosti se vždy spolupodíleli na řízení filiálek v zahraničí. Nyní se zabývají hlavně hodnocením ekonomických ukazatelů a výsledků jejich činnosti a spolu s majitelem rozhodují o důležitých strategických změnách. Tato volba však nového jednatele z řad vedení koncernu postavila do zcela jiné pozice vůči naší společnosti.

Jako člen vedení německé mateřské společnosti, který se stará o filiálky ve střední a východní Evropě, o oblast výroby pro celý koncern a částečně o finanční záležitosti celé skupiny, měl nyní samostatně řídit organizaci. Se svými letitými manažerskými zkušenostmi zde předpoklad obstát byl, ale díky svým hlavním pracovním povinnostem nebylo možné, aby osobně vedl jednu z filiálek. Nemožnost jeho přímé osobní účasti na vedení firmy byla velkou překážkou pro správné řízení organizace.

Problém jednateleovy osobní nepřítomnosti ve firmě byl znát při každodenní činnosti firmy, a tak si vynutil rychlé nalezení nějakého přijatelného řešení. Tím se pro německou centrálu stalo pověření dosavadního vedoucího obchodního oddělení převzetím částečné odpovědnosti za vedení podniku. Ze začátku se dle vyjádření mateřské společnosti mělo jednat pouze o dočasné řešení tohoto problému. Avšak po 18 měsících je stav beze změn a ze strany jednatele není znát vůle k nápravě.

3.1.1 Hlavní úkol jednatele a jeho cíl

Výše uvedené hlavní manažerské činnosti současný jednatel naplňuje pouze z části. Výchozím bodem všech ostatních manažerských aktivit je plánování, na kterém se jednatel podílí největší měrou. Vymezuje dlouhodobé obchodní a výrobní cíle naší organizace a naznačuje možné cesty, které by k jejich dosažení mohly vést. Na plánování navazuje organizování, jehož cílem je uspořádání prvků v systému a vytváření podmínek pro koordinování úsilí prostřednictvím struktury úkolů, lidí, autority a komunikace. Výsledkem organizování je vytvoření organizační struktury. Mateřská společnost považuje organizační strukturu za páteř celé organizace, díky níž je firma schopna správně fungovat. Organizační struktura firmy EUROFASHION spol. s r.o. byla vytvořena mateřskou společností v Gomaringenu a veškeré změny závisí na jejím rozhodnutí.

Další činností jednatele vůči naší pobočce je kontrola. Prověřuje, zda dochází k naplňování stanovených cílů a jeho kontrola je tedy zaměřena hlavně na dosahované výsledky.

Výkon svých ostatních manažerských aktivit ve firmě EUROFASHION spol.s r.o. omezil na minimum, neboť není schopen z důvodu své osobní nepřítomnosti tyto v podniku vykonávat, a proto je přenesl na vedoucího obchodního oddělení.

Z výše uvedených skutečností lze vyčíst, že jednatel za svůj hlavní úkol v české společnosti považuje plánování její činnosti s cílem dosažení stanovených výsledků v oblasti prodeje a výroby.

3.1.2 Styl manažerské práce jednatele

Styl manažerské práce je způsob činnosti manažera, kterým jsou charakteristické postupy jeho rozhodování a zvolené metody, jejichž pomocí dosahuje vytyčených cílů. Hlavně jde o formu vztahu a jednání manažera s podřízenými, což je jedna z velmi důležitých součástí manažerova stylu řízení.

Jednatel společnosti svoji řídicí činnost opírá především o stanovená pravidla, postupy a metody, které jsou zavedeny a již dlouhou dobu používány v mateřské společnosti a o striktní řízení se nařízeními, pokyny a přáními majitele. K případným změnám zavedených pravidel či postupů je málo vstřícný a akceptuje je pouze je-li to nezbytně nutné, a to většinou v delším časovém horizontu. Úkoly svým podřízeným ve většině případů určuje direktivně s minimální možností ponechání jim alespoň malého prostoru k vyjádření. Z toho vyplývá, že jeho způsob jednání s podřízenými můžeme charakterizovat jako formální. Rozhodnutí činí sám, ale snaží se využít získaných informací od svých spolupracovníků. Možná řešení některých problémů individuálně konzultuje se svými podřízenými. Z popisovaného způsobu spolupráce jednatele plyne, že se orientuje na uložený úkol nebo vytyčený cíl, ale jen s minimální ochotou, opřít se o podřízené a tím hlouběji proniknout do problematiky české pobočky. Styl jeho práce a jednání s podřízenými jsou značně ovlivněny jeho nepřítomností v místní filiálce. Vždyť používání dálkových komunikačních prostředků vlastně ani jiný přístup neumožňuje.

3.1.3 Komunikace s podřízenými

Komunikace s podřízenými je typickou aktivitou každého manažera a patří mezi důležité podmínky fungování organizace. Na tuto činnost je kladen velký důraz. Jde o formu, jakou manažer předává příkazy, instrukce a informace svým podřízeným, aby došlo k jejich správnému pochopení.

S ohledem na jazykovou bariéru, může jednatel v naší společnosti komunikovat pouze se třemi osobami, což samozřejmě zásadně omezuje jeho možnosti podílet se ve větší míře na řízení podniku. Jak jsem zmínila již výše, jeho přímým podřízeným a tedy nejčastějším komunikačním partnerem v české pobočce je vedoucí obchodního oddělení, který je zde pověřeným zástupcem jednatele pro vedení podniku.

Komunikace mezi nimi probíhá telefonicky a emailovou korespondencí. Vzhledem k jednatelově časové zaneprázdněnosti, způsobené pracovním vytížením, jde o stručnou a věcnou komunikaci, která je hlavně zaměřena nebo spíše omezena na řešení vzniklých problémů a oboustranné předávání vyžádaných informací ve formě různých statistik a hlášení. Tento omezený způsob vzájemné komunikace může občas zapříčinit neschopnost okamžité a pružné reakce ze strany jednatele na vzniklé problémy ve firmě, což vede k tomu, že je vedoucí obchodního oddělení nucen v rámci svých pravomocí provést některá okamžitá rozhodnutí sám.

Významným prvkem komunikace je zpětná vazba. Je to kanál, který umožňuje komunikátorovi zjistit, zda příjemce sdělení přijal a s jakým účinkem. Zpětná vazba mezi jednatelem a vedoucím obchodního oddělení nebývá z obou stran dostatečně dodržována, bývá všeobecná, neaktuální a mnohdy nesrozumitelná. Mohla bych ji proto charakterizovat jako neefektivní.

K osobnímu kontaktu jednatele se všemi podřízenými v Čechách dochází pouze dvakrát ročně, a to u příležitosti výběru nové kolekce prádla pro následující sezónu. Jednatel během několika dnů strávených ve firmě absoluuje poradou řídících pracovníků, se kterými následně hovoří i jednotlivě, kontroluje plnění zadaných úkolů a prověřuje fungování organizace. Jeho vystoupení na poradě vedoucích je omezeno jen na firemní záležitosti, kdy jednatel nastíní naplánované cíle pro českou pobočku, oznámí jakým způsobem budou řešeny současné problémy firmy a případně seznámí přítomné s plánovanými změnami v budoucnu.

3.2 Vedoucí obchodního oddělení

Tento člověk se pro jednatele stal důležitým mezičlánkem, jehož prostřednictvím je zabezpečováno řízení organizace, pracovníků a běžné provozní činnosti. Vykonává tedy za jednatele část jeho manažerských aktivit, avšak jeho kompetence a pravomoci jsou omezené a do značné míry závislé na konečném rozhodnutí jednatele.

V určitých konkrétních záležitostech zastupuje firmu navenek, a to hlavně při komunikaci s vnějším prostředím organizace, jako jsou státní úřady, banky apod.

3.2.1 Úkoly a cíle vedoucího obchodního oddělení

S ohledem na velikost české filiálky zabírá vedoucímu obchodního oddělení její provozní řízení nejvíce času a jeho původní hlavní úkol, vedení obchodního oddělení, byl postaven na „vedlejší kolej“.

V současnosti za svůj hlavní úkol považuje zabezpečení chodu pobočky po provozní stránce s cílem eliminovat výskyt komplikací, které by mohly vést např. k omezení výrobní činnosti. Zbývající čas věnuje obchodnímu oddělení, kde převážně pomáhá řešit problémy s dodávkami zboží, komunikuje s obchodními zástupci, zjišťuje aktuální situaci na trhu a vývoj konkurence, jedná s významnými zákazníky a v neposlední řadě dohlíží na plnění plánu prodeje.

3.2.2 Styl manažerské práce vedoucího obchodního oddělení

Styl řídicí činnosti vedoucího obchodního oddělení je zaměřen především na aktivní spolupráci s podřízenými. Vytýčuje svým podřízeným cíle, ale způsob jejich realizace nechává na nich a tím se na ně snaží přenést větší míru odpovědnosti za svou práci. Problémy řeší kolektivně při společné diskuzi s podřízenými a ponechává jim prostor pro vyjádření vlastních názorů. Akceptuje znalosti a zkušenosti spolupracovníků a na základě zvážení jejich připomínek činí konečná rozhodnutí. Vyžaduje-li to situace, dokáže jednat autoritativně, kdy direktivně určuje úkoly, bezpodmínečně vyžaduje jejich splnění a nepřipouští přílišnou diskuzi ze strany podřízených.

V poslední době vedla časová zaneprázdněnost vedoucího obchodního oddělení ke změnám v řízení svých spolupracovníků. Byla na ně přenesena větší rozhodovací pravomoc se snahou je naučit větší samostatnosti v rozhodování, stát si za svými rozhodnutími a nést za ně plnou odpovědnost.

3.2.3 Vztah vedoucího obchodního oddělení k podřízeným

Svými schopnostmi, chováním a jednáním s podřízenými se stal přirozenou autoritou svému týmu. Snaží se jednat se spolupracovníky spravedlivě a nikoho neupřednostňovat, ne vždy se mu to však daří. Projevuje zájem o práci svých spolupracovníků, dokáže ocenit jejich nápady a za dobře odvedenou práci jim neváhá vyjádřit své uznání.

Důsledně vyžaduje plnění zadaných úkolů a přístupem ke své práci se snaží být vzorem pro své podřízené. Jeho orientace na lidi mu dává možnost vytvářet na pracovišti dobré mezilidské vztahy. Je zastáncem přátelské atmosféry na pracovišti, kde panuje vzájemná důvěra, což ve svém důsledku vede k příjemnému pracovnímu prostředí a k vyšším pracovním výkonům.

3.2.4 Komunikace s podřízenými

Téměř každodenní osobní přítomnost vedoucího obchodního oddělení ve firmě vytváří základní předpoklad pro budování efektivní komunikace ve vztahu ke svým podřízeným. Komunikuje na úrovni formální i neformální.

Při pravidelných poradách jedná se svými spolupracovníky otevřeně a snaží se věcně a stručně formulovat předávané informace. Hodnotí, jak byly splněny zadané úkoly, co je třeba zlepšit a povzbuzuje k dalším výkonům. Svým kolegům nechává velký prostor pro sdělení jejich názorů, návrhů či připomínek a nebrání otevřené diskuzi. Nespokojenost a chyby konkrétních zaměstnanců řeší vždy pohovorem mezi čtyřma očima.

Důležitou schopností, kterou by měl manažer ovládat, je schopnost empatie. Umět se vcítit do postavení a pocitů druhého člověka a umět odhadnout jeho potřeby. Proto i ten nejvytíženější manažer by si měl udělat čas na rozmluvu se svými lidmi. Určitě nesmí zapomínat i na řadové spolupracovníky. Schopnost vcítit se do druhých lidí zvládá vedoucí poměrně dobře. I přes svou časovou zaneprázdněnost si dokáže najít čas pro celý kolektiv i jednotlivce. Všichni vědí, že mají-li nejen pracovní, ale i osobní problém, mohou za ním přijít. Pravidelně chodí na obchůzky po výrobní části závodu a do skladu obchodního oddělení, kde se zajímává o pracovní prostřední svých zaměstnanců, rozmlouvá s nimi a nezapomíná i na projevy uznání za dobře odvedenou práci.

Setkání manažera se zaměstnanci na neformální úrovni také nejsou výjimkou. Většinou se uskutečňují v rámci významných kalendářních dat, jako jsou Vánoce a Velikonoce nebo u příležitosti zásadních událostí týkajících se firmy, a to nejen naší pobočky, ale i mateřské firmy. V roce 2007 to bylo např. 90.výročí založení mateřské firmy v Německu.

3.2.5 Motivace podřízených

Úkolem manažera je aktivní řízení činnosti organizace s cílem dosáhnout stanovených výsledků. Prostředkem k jejich dosažení jsou lidé. Úlohou manažera je jejich ovlivňování ve směru kvalitního a efektivního plnění zadaných úkolů a podporování jejich aktivity a iniciativy. Způsob, kterým je možné působit na lidi s cílem dosažení požadovaných cílů je motivace.

Snaha, jakýmkoliv způsobem motivovat pracovníky ze strany německé centrály, je bohužel minimální. Vedoucí obchodního oddělení je vzhledem ke svým omezeným rozhodovacím pravomocem ve finanční oblasti, tedy i v možnosti finančního ohodnocování podřízených, nucen využívat jiné než hmotné formy motivace. Avšak, přemýšlím-li nad penězi jako motivací, spíš bych řekla, že jsou stimulem nebo-li pobídkou ke splnění zadaného úkolu.

Vedoucí obchodního oddělení se snaží motivovat pracovníky drobným zlepšováním pracovních podmínek, veřejným uznáním dobrého výkonu, přesouváním větší odpovědnosti na své podřízené a vytvářením většího prostoru pro vlastní aktivitu. Motivační efekt plní i určité zvláštní výhody, které vedoucí svým lidem poskytuje. Jsou jimi např. možnost nákupu výrobků naší firmy za výhodnější ceny, možnost dalšího vzdělávání v rámci svých pracovních povinností, pružná pracovní doba nebo možnost užívat některá firemní zařízení i pro soukromé účely. Důležité je, aby si všichni uvědomili, že tyto prostředky slouží k mimořádnému ocenění za dosažené pracovní výkony, neslouží tedy všem a nárok na ně nevzniká automaticky.

Motivací je i manažerovo vlastní zapálení pro určitý úkol, kdy svým přístupem a jednáním s pracovním týmem své podřízené dokáže nadchnout a strhnout k plnění zadaného úkolu.

3.3 Aktivity manažerské práce vedoucího obchodního oddělení

Jak jsem se zmínila výše, přebíral vedoucí obchodního oddělení výkon části manažerských aktivit za jednatele. Plánování, jímž jsou stanoveny budoucí cíle organizace, je jedinou činností, kterou si ponechal plně v rukou jednatele. Avšak na ostatních manažerských aktivitách se vedoucí obchodního oddělení svou měrou podílí.

3.3.1 Organizování

Organizování je činnost, která navazuje na plánování. Podstatou organizování je vytvoření struktury určitého celku, což spočívá ve vymezení vzájemných vztahů mezi lidmi na pracovišti a určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce.

Struktura vztahů je vyjádřena v organizační struktuře firmy. Jak již bylo výše zmíněno, byla vytvořena mateřskou společností.

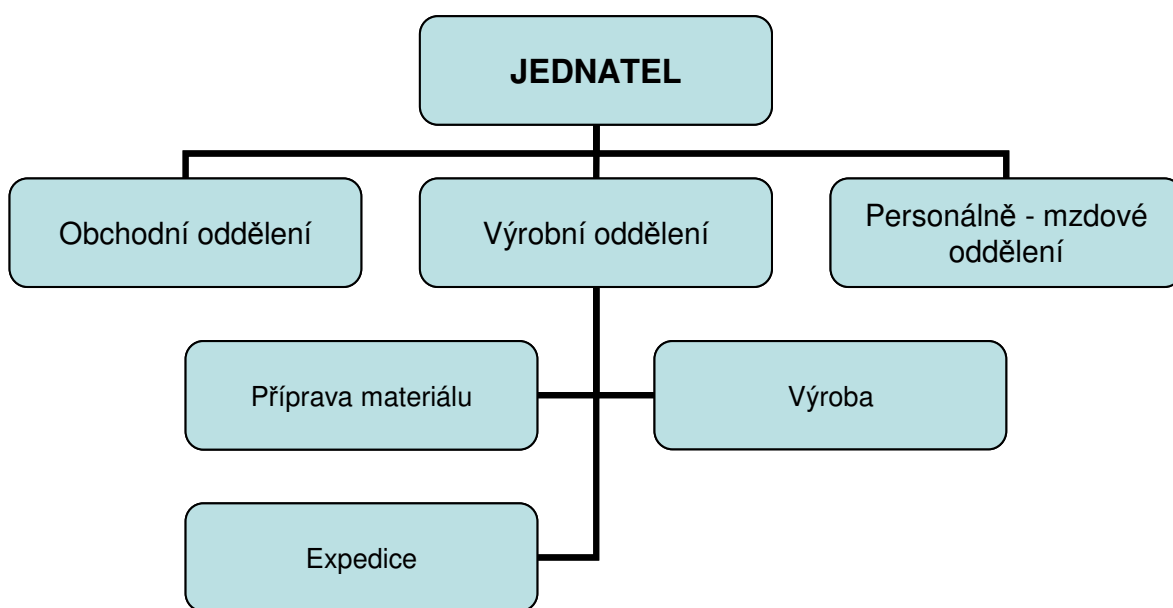


Schéma č. 1 – Organizační struktura společnosti EUROFASHION spol. s r.o. [Zdroj: vlastní zpracování]

Současná organizační struktura však přesně neodpovídá současnému stavu řízení naší společnosti. Již několikrát jsem ve své práci uvedla, že vedoucí obchodního oddělení funguje jako zástupce jednatele, je tedy v pozici nadřízeného jak výrobnímu tak i personálně-mzdovému oddělení.

3.3.2 Řízení lidských zdrojů

Jednoznačně se ukazuje, že mezi základní faktory vedoucí k úspěšnému fungování podniků jednoznačně patří získávání, formování a využívání lidských zdrojů. Lidé jsou klíčem k plnění cílů organizace, a proto vedoucí obchodního oddělení řízení lidských zdrojů přikládá velký význam.

Jeho úkolem při řízení lidských zdrojů je obstarávání kvalifikovaných, talentovaných a motivovaných pracovníků. Samozřejmostí je i správné začlenění zaměstnanců ve výrobním procesu, do příslušné pracovní skupiny na základě jejich schopností a dovedností. Bez všech těchto aspektů by organizace nebyla schopna dosahovat vytyčených cílů, což by nepochybně vedlo k jejímu zániku. Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je i udržení si schopných jedinců. Do personálního rozvoje zahrnujeme vzdělávání a výchovu, hodnocení a přípravu pracovníků.

3.3.2.1 Plánování pracovníků

V naší firmě se řízením lidských zdrojů zabývá vedoucí obchodního oddělení spolu s personální pracovnící a vedoucí výroby. Na základě informací z německé centrály o výrobním programu pro českou pobočku se zabývají plánováním pracovníků. S ohledem na měnící se podmínky na trhu, které jsou v našem oboru ovlivňovány především změnami módních trendů, je odhadování potřebné pracovní síly pro úsek výroby velmi náročné.

Jednodušší vytváření plánů lidských zdrojů je v obchodním úseku, kde potřebu nových pracovníků nejvíce ovlivňuje zvyšování objemu prodeje. S ohledem na mladý ženský kolektiv, nutnost plánování lidských zdrojů nejčastěji mění běžné životní situace, jako je např. těhotenství a odchod na rodičovskou dovolenou.

Někdo by mohl namítnout, že ve výrobním úseku bychom mohli na nárazovou vyšší potřebu nových pracovníků v době šití kolekcí pro novou sezónu využívat i nově se rozvíjející formu zaměstnávání pracovníků, tzv. „outsourcing“. Tento nový trend v oblasti lidských zdrojů, který spočívá v zapůjčení si potřebného množství kvalifikovaných zaměstnanců od stejně zaměřených firem, by byl jistě pro nás přínosem. Vše ale naráží na omezené kompetence vedoucího obchodního oddělení, dříve popisovanou náročnost a zdoluhavost komunikace s vedením mateřské firmy a v neposlední řadě na nedostatečné nabídky se strany společností, které se na tyto služby zaměřují.

3.3.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Další fází, jež směřuje k zabezpečení potřebných pracovních sil, je zajišťování nových pracovníků, které získáváme hlavně na základě nabídky práce z vnějších zdrojů našeho regionu. Nejčastěji hledáme nové šičky do výroby, ale i přes poměrně vysokou míru nezaměstnanosti v naší oblasti, je dost obtížné najít kvalifikovanou pracovní sílu. Důležitým partnerem, který je nám v této činnosti velmi nápomocen, je místní úřad práce. Pokud hledáme vhodného kandidáta na technicko-hospodářskou pozici, často spolupracujeme s personálními agenturami.

Výběr pracovníků, posuzování jejich pracovních a osobnostních předpokladů, si každý vedoucí provádí sám s přispěním personalistky. Ve výrobním úseku je vedoucí výroby často nucena přijmout pracovníci bez potřebné kvalifikace, což ale automaticky neznamena, že by tato budoucí zaměstnankyně nebyla pro danou pozici přínosem. Rozhodujícím aspektem je po počátečním pohovoru vstupní test. Pokud uchazečka projeví vysokou míru zručnosti, šikovnosti a motivace pro získání zaměstnání u nás, má velkou šanci uspět. Pro vedoucího obchodního oddělení, který zabezpečuje řízení lidských zdrojů pro svůj úsek, ale i v případě ostatních administrativních pracovníků, je nápomocným prostředkem, jak již bylo výše uvedeno, personální agentura. Ta podle požadavků firmy provede počáteční selekci uchazečů a manažerovi zašle zpracované informace o vybraných kandidátech se svým doporučením. Následují pohovory s uchazeči, které si manažer vybral na základě podkladů od personální agentury. Tyto pohovory bývají většinou dvoukolové a po konečném vyhodnocení všech zjištěných poznatků se manažer rozhoduje pro konkrétního pracovníka.

3.3.2.3 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Ekonomika je velmi dynamický proces, který nutí firmy neustále reagovat na změny v ekonomickém prostředí. Proto by měly firmy dbát na vzdělávání a rozvoj svým zaměstnanců, aby byly stále schopné dosahovat svých vytyčených cílů a udržely si svoji konkurenceschopnost. Vzdělávací proces napomáhá zaměstnancům podávat vysoké výkony a lépe vykonávat svěřenou práci. Zaměstnavatelův zájem o pracovníkův osobní rozvoj výrazně přispívá k jeho motivaci.

Tato oblast manažerské aktivity je kompetencí jednatele. Ten se řídí koncepcí mateřské firmy, pro kterou je pojem dalšího vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců absolutně neznámým. Navzdory tomu se vedoucí obchodního oddělení snaží v rámci svých omezených kompetencí zajišťovat alespoň základní jazykové kurzy německého jazyka, na které firma částečně přispívá.

Důležitá je zmínka o osobním rozvoji vedoucího obchodního oddělení. S ohledem na přístup mateřské společnosti se rozhodl starat se o své vzdělávání a rozvoj sám. Jediné získávání nových informací, které je plně hrazeno firmou, jsou školení a kurzy zabývající se legislativními změnami, které se přímo týkají firmy. Jeho ostatní aktivity jsou závislé na jeho časových a finančních možnostech. Pravidelně rozvíjí své jazykové znalosti a dovednosti, prostřednictvím internetu získává informace z různých odborných článků a občas se účastní seminářů o managementu a řízení organizace, které pořádá Ústecký kraj.

3.3.2.4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků v naší firmě je rozdílné. Jiný hodnotící systém je stanoven pro pracovníky v technicko-hospodářských pozicích a jiný pro pracovníky výroby. U výrobních profesí se snadněji určují hodnotící kritéria, a to s ohledem na úkolovou mzdu závislou na normách a kvalitě odvedené práce. Personalistka, denně zpracovává plnění těchto norem a připravuje vedoucímu výroby podklady pro hodnocení výkonu jednotlivých pracovníků. Případné nedostatky nebo rezervy ve výkonu vedoucí výroby s pracovníky ihned projednává a usměrňuje. Začátkem každého roku probíhá hodnocení za rok předešlý. Vedoucí výroby dosažené výsledky osobně konzultuje s jednotlivými pracovníky a v případě shledání nějakých nedostatků se snaží nalézt možnosti jejich odstranění.

Hlavním hodnotitelem technicko-hospodářských pozic je ve společnosti vedoucí obchodního oddělení. Používá k tomu jednoduchou metodu průběžného pozorování výkonu a chování podřízených. V poslední době začal využívat i další hodnotící přístupy. Své poznatky kombinuje a porovnává s hodnocením z různých zdrojů, kterými jsou zejména hodnocení od zákazníků, obchodních zástupců, spolupracovníků či podřízených hodnoceného. Pokouší se využívat i metodu sebehodnocení. Konečné hodnocení provádí jednou ročně formou hodnotícího pohovoru. Hodnocený tak má možnost okamžitě reagovat na své hodnocení a vyjádřit svůj postoj k případným návrhům hodnotitele.

Společně lépe formulují případná doporučení ke zlepšení pracovního výkonu. U nových zaměstnanců se aplikuje systém průběžného konzultování hodnocení jejich pracovních výkonů.

3.3.2.5 Odměňování

Z výše uvedeného je jasné, že kompetenci pro výběr nových zaměstnanců pro českou filiálku přenesl jednatel plně na vedoucí pracovníky v pobočce. On zůstal ve finále pouze v pozici konečné osoby, která rozhoduje o výši mzdy pro nového zaměstnance, s přihlédnutím k návrhu odpovědného vedoucího.

Jedná-li se o zvyšování mezd stávajícím zaměstnancům, je postup obdobný. Vedoucí na základě svého uvážení předloží jednateři návrh zvýšení mzdy a čeká na jeho vyjádření. Dá se říci, že jednatel většinou souhlasí s navrhovanými částkami, což vyjadřuje jeho důvěru v úsudek vedoucího, který s návrhem přišel. Navrhovaná zvýšení mezd nebývají plošná, ale týkají se jednotlivých zaměstnanců, kteří dlouhodobě úspěšně plní své povinnosti.

V rámci odměňování pracovníků firma používá mzdový systém, který je doplněn příspěvkem na dopravu do zaměstnání pro zaměstnance bydlící v jiném městě, než kde se nachází sídlo firmy. Jako jistou formu odměny můžeme označit i možnost nákupu firemního zboží za zvýhodněné ceny, částečný příspěvek na kurzy německého jazyka a vybraným pracovníkům mohou být k dispozici k soukromým účelům některá firemní zařízení. Jiné formy nepeněžních odměn pracovníkům firma zatím neposkytuje. V nedávné době vedoucí obchodního oddělení připravil návrh systému motivačních odměn, který je nyní diskutován v mateřské firmě. Jeho zavedení by dle jeho názoru výrazně přispělo k možnosti udržení si schopných pracovníků.

3.3.3 Kontrola

Provádění kontroly je jednou z velmi důležitých aktivit každého manažera. Touto činností zjišťuje, zda dosahované hodnoty výsledků odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrolní činností se v české pobočce zabývá jak jednatel, tak vedoucí obchodního oddělení.

Jednatelova průběžná kontrolní aktivita je hlavně zaměřena na plnění dlouhodobých plánů prodeje na českém trhu a plánů výroby pro potřeby celého koncernu.

Dle mých zjištění, jsou představy vedoucího obchodního oddělení o kontrolní činnosti zcela jiné, než jakým způsobem ji díky své pracovní vytíženosti opravdu vykonává. Jelikož má na starosti fungování celé české filiálky i po provozní stránce, což mu bohužel zabírá mnohem víc času než by si přál, zaměřuje kontrolní aktivitu především na usměrňování podřízených. Tzn. předává podřízeným informace o pracovních postupech a metodách a dohlíží, zda jsou dodržovány. Méně často se pak věnuje kontrole plnění naplánovaných cílů, jak v oblasti prodeje, tak produkce.

3.4 Žena manažer

Jistě stojí za zmínku skutečnost, že vedoucím obchodního oddělení je žena. Vzhledem k tomu, že většina podřízených jsou ženy, dalo by se očekávat, že jako žena manažerka bude vůči nim v lepší pozici než by byl muž. Dle mého názoru už není v dnešní době rozhodující, zda je v pozici manažera žena či muž, protože znalosti, schopnosti a dovednosti jsou vždy rozhodující a vedou ke zvládnutí zadaných úkolů.

Ženský i mužský styl řízení má svá specifika, která mohou být i výhodou. Často se uvádí, že muži jsou odolnější než ženy vůči stresu a vysoké zátěži, že více riskují v rizikových situacích, a že nezdár si neberou tak osobně jako ženy. Naopak ženy jsou oproti mužům více orientovány na vztahy na pracovišti, nemají takové sklony k přehánění a jsou ochotné ve větší míře nést odpovědnost za dobré i špatné výsledky. Další specifik ve stylu řízení muže a ženy bychom jistě našli mnohem více, ale podle mého názoru, bychom měli rozdělovat manažery pouze na dobré a špatné.

4 Jaká by měla být pozice manažera ve firmě

Snažila jsem se v literatuře najít výstižnou a stručnou definici pojmu manažer. Myslím, že manažera můžeme popsat jako pracovníka, který je ustanoven k řízení organizace, pro které mu byly předány odpovídající kompetence [2].

Pozice manažera ve firmě by měla být především jednoznačná. Měl by přesně znát náplň své práce, své kompetence, pravomoci a z nich vyplývající odpovědnost.

4.1 Styl práce manažera

Styl manažerovy práce spočívá v jeho celkovém přístupu k plnění úlohy v organizaci. Jedná se zvláště o způsob jeho rozhodování, předávání informací a příkazů, komunikaci s podřízenými, jeho vztah k nim a jejich vedení. Forma vztahu manažera k podřízeným plyne z jeho charakterových rysů, z nabytých znalostí a dovedností, osobních zkušeností, autority a z vlivu vnějšího a vnitřního prostředí na osobnost manažera. Různé situace, se kterými se manažer každý den při své práci setkává, vyžadují odpovídající způsob řešení ve vztahu k podřízeným a právě k jejich vedení. Vedení definujeme jako schopnost přesvědčit jiné, aby se s nadšením snažili o dosahování stanovených cílů. V teorii managementu nalezneme rozmanité pohledy na styl vedení lidí.

Z pohledu manažerova využívání pravomocí se nejčastěji rozlišují [8]:

- Autokratický styl vedení - můžeme jej označit jako styl vojenský. Manažer direktivně z pozice moci nařizuje úkoly, rozhoduje se sám a odmítá diskuzi s podřízenými. Občas se tento styl stává donucovacím až nátlakovým. Toto vedení lidí je dnes považováno za nevhodné, i když jisté opodstatnění může tento styl mít např. v případě, kdy je třeba vést zaměstnance s nízkou výkonností.
- Demokratický styl vedení - při tomto stylu vedení manažer spolupracuje s podřízenými, poslouchá jejich názory, diskutuje s nimi, ale ponechává si prostor pro svá rozhodnutí. Manažer má ke svým lidem důvěru a přenáší na ně větší míru pravomocí a odpovědnosti za plnění úkolů. Tento styl vedení spolupracovníků je považován za vhodný.

- Liberální styl vedení – ovlivňování podřízených manažerem je v případě použití tohoto stylu minimální. Manažer téměř vůbec nevyužívá své mocenské postavení, vyhýbá se závažným rozhodnutím a ponechává svým spolupracovníkům volnost a nezávislost v jednání, nefunguje zde ani kontrola. Dojde-li na pracovišti ke konfliktu, nikdo ho neřeší. Tento volný způsob vedení lidí je označován jako nejhorší.

Ke správnému výběru vhodného stylu vedení může manažerovi významně pomoci také poznání svých podřízených, např. podle jejich vzdělání, kultury.

V praxi bývají neúspěšnější ti manažeři, kteří dokáží při řízení svých podřízených uplatnit kombinace uvedených stylů v závislosti na konkrétních situacích.

4.2 Vztah k podřízeným

Vztah manažera k podřízeným závisí na jeho autoritě vůči nim, která je primárně závislá na jeho osobnosti. Autoritu můžeme rozdělit na formální a neformální. Autorita formální je dána postavením manažera v organizační struktuře, jeho pravomocemi a odpovědností. Neformální autorita vychází z manažerových schopností, dovedností, znalostí, z jeho charakteru, chování a způsobu jednání s podřízenými. Nedílnou součástí budování fungujícího vztahu mezi nadřízeným a podřízeným jsou vzájemná důvěra a respekt, které mu pomohou vytvořit si se spolupracovníky spíše partnerský vztah. Proto by měl manažer brát spolupracovníka jako partnera, nikoli podřízeného.

4.3 Komunikace s podřízenými

Jednou z nejdůležitějších vlastností manažera je umění komunikace. Komunikaci můžeme definovat jako předávání informací mezi lidmi. Bez osobního kontaktu a rozhovorů není možné vést a motivovat spolupracovníky. Nedílnou součástí manažerovy komunikace je i jednání s vnějším okolím firmy. Důležité je, aby komunikace byla efektivní a plnila svůj účel.

Mezi hlavní požadavky, které by měla splňovat patří [4]:

- včasnost
- důležitost
- úplnost
- stručnost a výstižnost
- přesnost a věcnost
- pravdivost
- způsob podání informace s ohledem na příjemce (volba srozumitelných výrazů)

Dále musí být proces komunikace mezi komunikátorem a příjemcem oboustranný, jinak není umožněno vytvoření zpětné vazby, která poskytuje komunikátorovi možnost zjistit, že jeho sdělení bylo správně přijato a pochopeno.

Vzhledem k tomu, že je komunikace těžištěm manažerovy práce, je nutné se blíže podívat na její možnosti a úskalí, která mohou nastat. Velkým problémem při komunikaci je vznik tzv. šumů. Jsou to rušivé faktory, jež mohou vést ke zkreslení předávaného sdělení a jeho nesprávného pochopení. Bariéru v komunikaci představuje také selektivní vnímání, kdy člověk při přijímání informace vnímá pouze ty její části, se kterými se názorově ztotožňuje. Informace jež odporují jeho představě buď zcela ignoruje nebo si je upraví dle vlastního názoru. Problémem je i neschopnost druhému naslouchat. Přitom aktivní naslouchání napomáhá vytváření pocitu důvěry k tomu, s kým komunikuje a navíc mu umožňuje získávat informace. Dalšími častými bariérami v komunikaci jsou: odlišnost postojů a názorů, znalostí a zkušeností, věrohodnost zdroje, předčasné sdělení hodnocení, filtrování (zakrývání nepříznivých informací), časová tíseň nebo komunikační přetížení (zaplavení informacemi).

Rovněž je nutné zmínit, že slovní projevy jsou doprovázeny gesty, mimikou obličeje, pohyby těla a jeho postojem. Souhrnně se tyto projevy nazývají nonverbální komunikací, nebo-li řečí těla. Zatímco verbální vyjádření se používá k předávání informací, nonverbální komunikace prozrazuje postoje a emoce. Stejně špatně jako verbální sdělení je možné interpretovat projev neverbální komunikace.

4.4 Motivace podřízených

Motivaci definujeme jako vnitřní stav člověka, který způsobuje jeho dobrovolnou aktivitu a určité chování, směřující k dosažení vytyčeného cíle. Vnitřními pohnutkami, které tento stav podněcují, jsou jeho přání, touhy, představy atd. Z toho plyne, že motivace je vždy zaměřena na citovou stránku člověka. Správná motivace vzbuzuje v člověku iniciativu, zvědavost a tvořivost.

Umění motivovat pracovníky ke splnění požadovaných cílů, je další velmi důležitou vlastností dobrého manažera. Aby manažer přiměl pracovníka k aktivitě, musí jej podněcovat různými vnějšími pobídkami a stimuly, které však musí oslovovat i vnitřní postoje pracovníka. Samotné pobídky a stimuly však nestačí, nutností je i schopnost pracovníka dosahovat výkonu, a aby mohl výkonu dosáhnout, musí k tomu mít firmou zajištěny odpovídající pracovní podmínky. Vzájemná závislost těchto faktorů je zřejmá. Je-li pracovník správně motivován manažerem ke splnění cíle, a přesto se mu cíle dosáhnout nepodaří, chybu je třeba hledat ve zbylých faktorech. Buď ze strany firmy nedošlo k zajištění vhodných pracovních podmínek nebo manažer špatně odhadl pracovníkovi osobní předpoklady či přecenil jeho znalosti a kvalifikaci.

Součástí motivace je přesvědčování. Většině manažerů se proces přesvědčování zdá velmi jednoduchý. Mylně se domnívají, že stačí zdůraznit vlastní názor podpořený argumenty, které vycházejí z čísel. Ale zkušenosti ukazují, že tento způsob přesvědčování často končí neúspěšně. Mezi faktory, které hrají důležitou roli v přesvědčovacím procesu, můžeme zařadit tyto:

- vytvoření osobní důvěryhodnosti
- prezentovat svůj názor, aby byla zdůrazněna výhodnost pro obě strany
- číselné údaje doplnit příklady z praxe
- dát najevo vlastní emocionální zaujetí
- brát ohled na názory ostatních a zahrnout je do vlastního názoru

Manažer musí umět motivovat také sám sebe. Chce-li své spolupracovníky nadchnout pro plnění nějakého úkolu, sám jím musí být nadšen a musí to být na něm znát. Je obtížné motivovat lidi kolem sebe, když sám motivaci nesdílí.

Motivačních teorií nalezneme v literatuře mnoho, ale žádná neuvádí přesný návod, jak v motivování pracovníků postupovat, ale nabízejí manažerům možnost využít uvedených myšlenek k rozvoji svých přístupů v problematice motivace.

4.5 Aktivity manažerské práce

Manažer se při své práci zaměřuje hlavně na:

- plánování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- kontrolu

4.5.1 Plánování

Z literatury vyčteme, že mnoho manažerů považuje plánování za primární manažerskou činnost. Plánování je nejdůležitějším nástrojem k dosahování cílů společnosti, obsahuje jejich přesné vymezení a naznačuje vhodné prostředky pro jejich dosažení. Plánování je zaměřeno na budoucnost, přesněji na zlepšování výkonnosti organizace v budoucnu a manažeři jsou odpovědní za budoucí prosperitu firmy. Výsledkem plánování je plán, což je psaný dokument, v němž jsou vymezeny postupy, stanoveny prostředky, zdroje a způsoby provedení a nedílnou součástí by měl být i časový harmonogram jeho realizace. Plán by nám měl být schopen odpovědět na otázku: Čeho a jakým způsobem chceme dosáhnout?

Základní prvky plánovacího procesu [1]:

- Cíle – jejich určení je považováno za kritický bod plánování. Jde o stav, na který by se měly zaměřit všechny činnosti organizace.
- Akce jsou specifické prostředky, které určují zda dojde k dosažení cílů.

- Zdroje představují pro manažera omezení, jež musí při plánování respektovat. Požadavky na zdroje, které jsou potřebné k realizování plánu, stanovuje manažer pomocí procesu rozpočtování.
- Implementace zahrnuje prostředky a způsoby realizace plánu, tzn. určení pracovníků a jejich úkolů při realizaci plánu.

Plány, které organizace sestavují, se mohou členit podle různých hledisek – časových, úrovní rozhodovacího procesu, věcné náplně plánu a účelu plánu.

Každá organizace si zavádí vlastní strukturu soustavy svých plánů a vytváří si je jak velké tak i malé podniky.

4.5.2 Organizování

Organizování je nedílnou součástí manažerské práce a znamená vytvoření vnitřní struktury určitého celku vymezením struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Struktura vztahů na pracovišti je určena v organizační struktuře organizace. Účelem tvorby organizačních struktur je snaha o vytváření vhodného prostředí pro dosahování stanovených cílů organizace. Manažeři pověřeni sestavováním organizačních struktur při její tvorbě rozhodují o správném stanovení dělby práce, formulují její pravidla a postupy a delegují pravomoci. Určují charakter organizačních jednotek, respektive oddělení a rozpětí jejich řízení.

Organizační strukturu můžeme lépe charakterizovat třemi organizačními dimenzemi: stupněm formalizace, centralizace a složitosti. Stupeň formalizace je dán množstvím písemných postupů a pravidel, které určují, co a jakým způsobem mají jednotliví pracovníci dělat. Druhou dimenzí je stupeň centralizace, který vyjadřuje míru delegování pravomocí k rozhodování a oprávnění k přikazování. Poslední dimenzí, kterou je vytvářen charakter organizační struktury, je stupeň složitosti, ve kterém je vyjádřen rozsah dělby práce a počet organizačních jednotek. Výše uvedené dimenze manažer zásadně ovlivňuje svým rozhodováním a nesmí opomíjet skutečnost, že tyto dimenze významně působí na výkonnost organizace [1].

4.5.3 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů můžeme vysvětlit jako proces zabezpečující dosahování stanovených cílů organizace prostřednictvím efektivního formování a využívání lidských zdrojů v podniku. Řízení lidských zdrojů je součástí práce všech vedoucích pracovníků a hlavním úkolem personálních útvarů. Činnosti, které směřují k zabezpečení nezbytných pracovních sil [6]:

- personální plán
- získávání, výběr a umísťování pracovníků
- rozvoj a vzdělávání
- hodnocení pracovníků
- odměňování pracovníků

4.5.3.1 Personální plán

Plánování pracovních sil je vlastně předpověď budoucích potřeb pracovních míst, která vychází z předpokládaného vývoje organizace, který je určen jejím strategickým cílem. Personální plán by měl najít rovnováhu mezi potřebou pracovních sil a nabídkou použitelných zdrojů s ohledem na další komplikující okolnosti, kterými jsou např. změny ekonomického prostředí, politické změny a kolísání nabídky na trhu práce.

4.5.3.2 Získávání, výběr a umísťování pracovníků

Hlavním cílem získávání pracovníků je obsazení volných pracovních míst co nejlepšími uchazeči. Získávat pracovní síly je možné z vnějších nebo vnitřních zdrojů. O vnitřních zdrojích mluvíme v případě výběru pracovníka uvnitř podniku. Nenajdeme-li zde vhodného kandidáta, je nezbytné využít vnějších zdrojů, což jsou pracovníci přicházející odjinud, např. absolventi škol, uchazeči z řad nezaměstnaných popř. pracovníci se zájmem o změnu zaměstnání. Rozhodujícím prvkem pro výběr vhodného zdroje pracovních sil (vnitřního nebo vnějšího) je analýza pracovního místa. Informace k jejímu zpracování lze nalézt v popisu pracovního místa. Analýza pracovního místa by měla poskytnout úplné informace o požadované vhodné kvalifikaci a schopnostech uchazeče.

V první fázi procesu výběru pracovníka dochází k porovnání získaných informací o uchazeči s požadavky stanovenými na nové pracovní místo. Během této fáze dochází k vyřazení nevhodných kandidátů. Uchazeči, kteří splňují tyto základní předpoklady postupují k další fázi, kterou je řízený osobní pohovor. Mnoho organizací před samotným pohovorem od uchazečů vyžaduje vyplnění firemního dotazníku, který se tak stává dalším zdrojem informací o kandidátovi. Některé organizace při náboru nových zaměstnanců využívají také psychologické testy nebo vyžadují hodnocení od předchozího zaměstnavatele. Poslední fází výběru je jeho vyhodnocení, které by mělo vést k rozhodnutí, kterému z uchazečů zaměstnání nabídneme.

S nástupem nového pracovníka do zaměstnání hovoříme o tzv. umísťování. Jedná se o jeho seznámení s prostředím organizace, s jeho pracovními úkoly a povinnostmi a s kolektivem.

4.5.3.3 Rozvoj a vzdělávání

Společenské a ekonomické změny posledních let nastartovaly trend stálého formování pracovních schopností a znalostí zaměstnanců, a tím význam i nutnost celoživotního vzdělávání.

Nejdůležitější pro to, aby vzdělávací program přinesl organizaci zamýšlený výsledek, je správné definování potřeb a konkrétních cílů, co má být vzděláváním podpořeno a zlepšeno. Aby rozvoj a vzdělávání pracovníků byly efektivní, je třeba vycházet nejen z potřeb podniku, ale i z potřeb samotných zaměstnanců. Dalším důležitým aspektem je volba školitele, neboť jeho výběr ovlivní celkovou kvalitu školení. Vzdělávací proces by proto měl vždy dozorovat nebo přímo řídit odborník. Nedílnou součástí každého vzdělávacího procesu je nutnost jeho vyhodnocení a zjištění, zda bylo dosaženo požadovaných cílů [7].

Ze zkušeností velkých podniků vyplývá, že cílené řízení a využívání znalostí svých zaměstnanců zvyšuje hodnotu lidského potenciálu a často se stává konkurenční výhodou, proto by si i ostatní organizace měly rychle uvědomit, že vzdělávání zaměstnanců není pouze nákladem, který je třeba minimalizovat, ale že správná investice do lidského kapitálu může mít v budoucnu rozhodující vliv na postavení organizace.

4.5.3.4 Hodnocení pracovníků

Kvalitní systém hodnocení pracovníků se řadí k základním činnostem personálního řízení firmy. Schopnost spravedlivého a objektivního hodnocení podřízených má být jedním ze základních odborných předpokladů vedoucího pracovníka. K efektivnímu hodnocení je třeba existence norem výkonu a informací o výkonu, aby bylo možné provést objektivní porovnání skutečného pracovního výkonu zaměstnance s výkonem stanoveným normou. Systém hodnocení slouží organizaci jako nástroj k dosahování vyšších a kvalitnějších pracovních výkonů a k rozvoji dalších schopností pracovníků firmy. Na jeho základě by měl vedoucí pracovník posoudit, zda zaměstnanec úspěšně zvládá nároky svého pracovního místa. Výstupy z hodnocení dále slouží jako podněty k případné nutnosti zlepšení práce zaměstnance. Hodnocení pomáhá i k nalezení a určení rezerv jednotlivých pracovníků a k možnosti jejich správného využití a rozvoje. Jestliže je hodnocení prováděno správně, je cenným pomocníkem pro motivaci pracovníků i pro jejich odměňování.

Často je hodnocení využito v následujících situacích:

- při zjištění snížení pracovní výkonnosti zaměstnance
- z důvodu motivace pracovníka
- na požádání samotného pracovníka
- z důvodu organizačních změn
- po zapracování nového pracovníka

Hodnocení je třeba provádět průběžně a ne jen na základě výše uvedených situací, protože ve správně fungujícím managementu přináší hodnocení výkonu nejen užitek organizaci, ale i jejím pracovníkům.

4.5.3.5 Odměňování pracovníků

Základem systému odměňování v organizaci je mzdový systém, ve kterém jsou uvedeny podmínky pro stanovení mzdy za vykonanou práci. Spravedlivě nastavený mzdový systém by měl podniku pomoci k získání kvalifikovaných pracovníků, ke stimulaci jejich pracovního výkonu, k zajištění spravedlivých mzdových rozdílů uvnitř firmy a udržení objemu mzdových nákladů v rozsahu, který neohrožuje jeho konkurenceschopnost.

Pracovní motivace zaměstnanců je vedle výše poskytované mzdy výrazně ovlivňována také odměnami mimomzdového, neboli nepeněžního charakteru, které jsou v mnoha firmách součástí realizace jejich mzdové politiky, s cílem pozitivně ovlivňovat výkonnost pracovníků. Mezi mimomzdové odměny patří např. příspěvky na stravování, na dopravu do zaměstnání, na penzijní připojištění, na sportovní aktivity, na vzdělávání aj. Jelikož jsou tyto výhody většinou poskytovány plošně a paušálně, působí mnohdy bohužel spíše na snižování motivace pracovníků. V důsledku těchto negativních zjištění některé firmy přechází na diferencovaně poskytované výhody tzv. systém kafetérie. Tento systém je založen na principu, že každý zaměstnanec dostane jako odměnu určitý počet bodů, které může směnit za výhody - benefity, které zaměstnavatel nabízí a výběr těchto požitků je jen na něm. Zaměstnavatelé do kafetérie standardně zahrnují tyto oblasti: stravování, oblast zdravotnictví, penzijní připojištění, sport, kulturu, dovolenou, vzdělávání, dárkové poukázky, příspěvek na telefon a další [9]. Široká nabídka zaměstnaneckých výhod vede k větší spokojenosti pracovníků a pozitivně působí na jejich motivaci.

Zavádění těchto systémů ve firmách přispívá ke zvýšení jejich atraktivity a image na pracovním trhu a ke stabilizaci zaměstnanců. Často je právě systém benefitů pro zaměstnance rozhodujícím kritériem pro volbu zaměstnavatele.

4.5.4 Kontrola

Kontrola patří mezi základní manažerské činnosti. Prostřednictvím kontrolních aktivit se manažer snaží získat informace, zda výsledky, kterých organizace dosahuje, odpovídají naplánovaným hodnotám. Jeho kontrolní činnost však není zaměřena pouze na konečné výsledky společnosti, ale sleduje i průběh jednotlivých procesů a zadaných úkolů, které mají směřovat k dosažení stanoveného cíle. Účelem sledování těchto procesů je odhalení případných chyb, které by vedly k odklonu od plánovaného cíle. Včasné nalezení nežádoucí odchylky a zajištění zpětné vazby ve smyslu jejího odstranění tak vede k minimalizaci negativního vlivu na celý proces. Nejčastěji používaným kritériem kontroly jsou standardy (normy) a směrnice, se kterými se srovnávají minulé, současné i budoucí výsledky a jsou určujícím faktorem pro sběr informací k hodnocení.

Z hlediska časové působnosti rozlišujeme tři základní typy kontrol:

- Preventivní - je aplikována před zahájením samotné činnosti a je namířena na kvalitativní a kvantitativní odchylky zdrojů, a to především lidských, materiálových, finančních, technických aj. Odchylkou u lidského zdroje je např. nevyhovující kvalifikace pracovníka nebo jeho nedostatečná fyzická zdatnost pro vykonání zadaných úkolů. Materiál musí být v požadovaný čas na požadovaném místě, v potřebném množství a jeho vlastnosti musí splňovat stanovené podmínky. Také je nezbytné mít k dispozici odpovídající technické vybavení. Důležitou roli v preventivní kontrole hraje i prověření chystaného procesu po stránce jeho nezávadnosti podle zákonů a předpisů. Samozřejmostí jsou i dostatečné finanční zdroje. Preventivní kontrola je považována za nejdůležitější, protože zabraňuje vzniku škod a nápravná opatření zjištěných odchylek bývají z těchto tří typů kontrol nejméně nákladná.
- Průběžná - je směřována na probíhající činnost. Manažeři ji nejčastěji aplikují formou pozorování, kdy porovnávají průběh prováděné práce se stanovenými pracovními postupy a směnicemi. Výstupem pozorování je manažerovo instruování a usměrňování svých podřízených, a to zejména v případech, kdy zaměstnanci nesprávně provádějí zadaný úkol nebo nedodržují stanovené pracovní postupy. Zároveň srovnávají průběžný výkon s plánovanými výsledky, kontrolují kvalitu odváděné práce i výrobku. Pomocí finančních analýz zjišťují, zda je dodržován stanovený rozpočet. Je-li zjištěna odchylka v průběhu procesu, musí se přistoupit k rychlému zajištění nápravy. Důležitost průběžné kontroly je také vysoká. V některých případech sice nedojde k zabránění vzniku škody, ale lze díky aplikaci průběžné kontroly následky škody snížit nebo dokonce minimalizovat a hlavně zamezit jejímu opakování.
- Výstupní - je aktivita, která nastupuje po ukončení operace. Cílem tohoto typu kontroly je ověření, zda dosažené výsledky korespondují s výsledky naplánovanými. Výstupy této kontroly se stávají podkladem pro budoucí aktivity podniku. V případě nepříznivých výstupů a zjištění, že požadovaného cíle nebylo dosaženo, jsou na jejich základě přijímána do budoucna potřebná korekční opatření, případně nová rozhodnutí.

5 Co je možné změnit?

Po zhodnocení současného stavu, se pokusím odpovědět v další kapitole na tuto otázku, navrhnout několik řešení a přidat pár rad vedoucímu obchodního oddělení, jak si lépe uspořádat pracovní povinnosti v časovém horizontu.

5.1 Zhodnocení současného stavu

Jak vyplývá z popisovaného stavu ve třetí kapitole, místní pobočku místo jednatele řídí vedoucí obchodního oddělení v součinnosti s jednotlivými vedoucími úseků. Starají se o chod podniku a německá mateřská firma zastoupená jednatelem je postavena do role dohlázeatele a v mnoha věcech hlavně do role rozhodovatele.

Tento způsob řízení je, dle mého názoru, velmi neefektivní a dovolím si říci, že přímo špatný a negativně ovlivňuje zejména chod obchodního oddělení. Příčin, které to způsobují, je několik.

V první řadě je to nevhodně nastavená struktura řízení firmy, kdy vedení celé pobočky a zároveň odpovědnost za řízení obchodního oddělení je v rukou pouze jedné osoby, vedoucího obchodního oddělení, z toho vyplývá, že rozhodovací kompetence v rámci firmy jako celku, jsou velmi omezené a závisí na jeho komunikaci s jednatelem, která je další příčinou vzniku problémů. Komunikace s jednatelem je komplikována nejen jeho nedostatečnou znalostí chodu samotné pobočky, ale i neznalostí vnějšího ekonomického a právního prostředí firmy a situace na českém trhu. Orientace v těchto vnějších prostředích byla nepřímo přenesena na vedoucího obchodního oddělení, a to způsobilo nechtěné přesunutí těžiště jeho práce z obchodu na provozní záležitosti firmy. Jeho nevýhodou se ukázalo, že dosavadní profesní zkušenosti jsou spojeny pouze s obchodem, je neustále nucen hledat nové informace související s provozem firmy a snažit se v nich rychle zorientovat. Vždyť každý den se objevují nové situace a problémy, které je třeba promptně a správně řešit.

S objemem pracovních povinností, které jsou na vedoucího obchodního oddělení „valeny“, přímo souvisí i jeho těžkosti se správným rozvržením časových možností a velký nápor na psychiku. Často je pod velkým tlakem a dlouhodobý stres tak ovlivňuje nejen jeho pracovní výkonnost, ale odráží se negativně i v jeho chování.

Stává se také, že je vedoucí řízen děním kolem sebe, místo toho, aby byl on tím řídícím článkem, který organizuje čas sobě i spolupracovníkům. Mnohdy zjišťuje, že až 70% svého času v práci tráví řešením úkolů, které mají vykonávat jeho podřízení a na vlastní pracovní činnost mu pak zbývá pouze 30% pracovní doby. Toto je hlavní příčinou dlouhého setrvávání v práci přesčas, aby dohonil časovou disproporci. Připravuje se tak o čas, který by měl věnovat sám sobě, svým volnočasovým aktivitám, samozřejmě je ovlivňován i jeho soukromý život.

5.2 Jak na to – řízení pobočky

Nejprve se pokusím najít východisko možného řešení či alespoň zlepšení situace v řízení místní pobočky. Cest, jak tento nepříznivý stav změnit, se nabízí několik.

V prvním návrhu bych chtěla představit možnost, změny sídla jednatele firmy z německé mateřské společnosti do pobočky v Čechách. Zprvu se může zdát, že by toto řešení mohlo způsobit komplikace v chodu centrály v Německu, protože tento manažer zde zastává důležité místo v nejvyšším managementu firmy. Tento návrh spíše směřuje k vytvoření časového harmonogramu jeho působení v obou společnostech, jelikož možnost jeho působnosti pouze jako jednatele v české firmě je nereálná. Přímo ve filiálce by tak trávil např. týden v měsíci. Během několika prvních týdnů působení ve firmě EUROFASHION spol s r.o. by měl příležitost seznámit se nejen s chodem uvnitř firmy a s jejím vnějším okolím, ale co je mnohem důležitější, mohl by osobně poznat jednotlivé zaměstnance, lépe by jim tak mohl naslouchat a porozumět jejich problémům a efektivněji pak řešit případné problémy uvnitř firmy. Jeho působení v pobočce by však hlavně ubralo povinnosti a starosti vedoucímu obchodního oddělení, který by se více mohl soustředit na své úkoly v rámci obchodu a prodeje. Ani jednatelova komunikace s mateřskou organizací by díky moderním komunikačním prostředkům neutrpěla. Příznivá tomuto návrhu je i vzdálenost obou firem, která činí necelých 600 kilometrů jízdy autem po hlavních silničních tazích.

Další možností je ustanovení jednatelova zástupce z řad jeho přímých podřízených z německé centrály a jeho vyslání do české filiálky, kde by osobně a každodenně zabezpečoval její provoz. Tak by byl splněn požadavek majitele na úzké propojení s německým managementem.

Řešením by byl také výběr druhého jednatele s požadovanými znalostmi, zkušenostmi a praxí z vnějšího prostředí pobočky, jehož rozhodování může být závislé na souhlasu druhého jednatele. Tím by také došlo k naplnění požadavku majitele koncernu.

Ve výčtu možných řešení snad ještě zbývá možnost vytvoření nové pozice provozního ředitele. Kandidát na tuto funkci by mohl opět pocházet z vnějšího okolí firmy, popř. by ji převzal současný vedoucí obchodního oddělení, který již má jisté zkušenosti a jeho post by byl obsazen jiným pracovníkem.

Všechny výše uvedené návrhy spojuje jedna myšlenka, a to nutnost rozdělení stávajících kompetencí vedoucího obchodního oddělení mezi dvě osoby. Společně s tím by však ještě mělo dojít k přesnému definování rozhodovacích pravomocí. Stanovit oblasti, v nichž bude moci činit rozhodnutí pouze jednatel a oblasti, kde mohou rozhodovat jeho přímí podřízení ve filiálce.

5.3 Pánem svého času

Nyní bych se chtěla věnovat návodu pro vedoucího obchodního oddělení, jak pracovat s časem, jak se pokusit vyčistit si pracovní stůl od nahromaděné práce a zabránit tomu, aby se tato situace v budoucnu opakovala, protože pro toho, kdo organizuje práci ostatním, je zvládnutí času povinností. Často totiž manažeři s časem nehospodaří, pouze pasivně reagují na vnější okolnosti, kterým se snaží přizpůsobit. Pro dobrou výkonnost manažera je správné hospodaření s časem nesmírně důležité, protože existuje velmi úzká provázanost mezi manažerovou výkonností a výkonností podniku.

Motto: „*Dlouhodobě udržet vysokou výkonnost a mít ze sebe a svého života radost.*“

Na začátku celého procesu by si měl manažer najít čas na změnu organizace svého času. Tato změna však musí vycházet z člověka, z jeho mysli a z nového pohledu na uspořádání času, které se netýká pouze času stráveného v zaměstnání, ale zasahuje i do jeho osobního života. Nejedná se jen o jednu z manažerských dovedností, jde o součást jeho životního stylu. Důležitou podmínkou pro vytváření lepších výkonů a dlouhodobou efektivitu je spokojenost. Je třeba se zajímat o vlastní pocity, emoce, motivaci a ujasnit si, které věci jsou pro manažera prioritní a které ho pouze okrádají o čas. Pokud si v sobě tyto věci ujasní, je čas přejít k další fázi: uklidit pracovní stůl a začít svůj čas řídit jinak.

Zpracování nahromaděné práce je prvním cílem, který je třeba zvládnout, a to co možná nejdříve a nejefektivněji. Je třeba roztrždit jednotlivé individuální úkoly do skupin a srovnat je podle důležitosti. Nyní nastal čas zabývat se samotnými skupinami a najít možnosti, jak si s jejich řešením poradit. Existují jen čtyři možnosti, jakým způsobem dojít k cíli [10]:

- zpracovat
- odložit
- předat k vyřešení někomu jinému - delegovat
- vyhodit

Jakmile je toto vyřešeno, zbývá se zaměřit „pouze“ na úkoly, kterými se bude manažer zabývat osobně. Před zpracováváním těchto úkolů je důležité zhodnotit jejich naléhavost, k tomu napomůže časové vymezení a stanovení termínu pro zpracování. Manažer by si měl vést seznam úkolů, ve kterém by měla být vyznačena jejich priorita. Při zpracovávání úkolů by se měl snažit zaměřit svou pozornost vždy jen na jedno zadání, protože dodržováním této zásady si snáze udrží prázdný stůl. Neustálé vrácení se k rozpracovanému úkolu znamená časovou ztrátu a výrazně snižuje efektivitu výkonu.

Jak plyne čas, přibývají další úkoly, které je třeba dle důležitosti a naléhavosti zařadit do seznamu ke zpracování. Seznam úkolů je třeba průběžně kontrolovat a znovu pomocí výše uvedených kritérií jednotlivé úkoly rozdělovat. Často se pak stane, že úkol, který byl vzhledem ke své nenaléhavosti odkládán, je možné najednou vyškrtnout a jiný naopak předat k vyřešení jinému pracovníkovi.

Organizaci práce by také mělo napomoci sestavování pracovního programu dne, tj. vymezení jednotlivých časových úseků pro konkrétní činnosti. Doporučení, které činnosti by mohly (měly) být jeho součástí:

- porady
- domluvené schůzky s obchodními partnery
- vyřizování telefonátů a pošty
- osobní konzultace s podřízenými
- prohlídka pracovišť
- zpracování úkolů a administrativa
- příprava programu na další den

Ve vymezování těchto činností v denním programu by manažer neměl zapomenout na čas určený na oběd. I při těchto jednotlivých činnostech by se měl manažer snažit dodržovat určitá pravidla, která mu pomohou zorganizovat si svůj čas podle vlastních představ. Např. porady mají svou strukturu a pravidla, účastní se jí pouze kompetentní pracovníci, je jasně stanovený cíl k projednání a délka porady. Při konzultacích se spolupracovníky se rozhodne, s kým chce komunikovat a vymezí čas na schůzku. Snaží se neztrácet svůj čas zbytečným komunikováním. Na veškerá předem domluvená jednání je manažer vždy připraven. Jeho telefonické hovory trvají nezbytně dlouhou dobu a v neposlední řadě se nenechává rušit a zaměstnávat nečekanými návštěvami. Ještě jedna rada na konec: snažit se držet svého časového plánu.

Opomíjet ve svém časovém plánu nesmí ani úkoly, které delegoval na své spolupracovníky. Sleduje, jak si při jejich plnění vedou a tím jim umožňuje získat zpětnou vazbu, zda postupují správně. Sledování ale není synonymem pro zasahování. Alespoň ne v případě, že manažer shledává malé nedostatky v plnění delegovaného úkolu. Čas pro zásah je jen v případě, hrozí-li vážná chyba. Vlastním zásahem by mělo dojít k navrácení práce na správnou cestu. K odebrání přiděleného úkolu by se měl manažer uchýlit pouze za výjimečných okolností, jelikož tento úkon působí na pracovníka negativně, a to ztrátou motivace. Důležitým parametrem delegovaného úkolu, u kterého manažer musí vyžadovat jeho dodržování, je konečný termín zpracování. Vhodným motivačním prostředkem k podpoře dodržování termínů ze strany spolupracovníků, je nepochybně manažerův vlastní příklad.

Závěrem ještě jedna rada: každý pracuje lépe v jiné denní době. Manažer by měl vysledovat své priority a přizpůsobit tomuto zjištění organizaci své práce a použít to jako základ pro sestavování denního programu.

6 Závěr

Stanoveným cílem mé bakalářské práce bylo zjistit a zhodnotit, jaké je postavení manažera ve firmě EUROFASHION spol. s r.o.

V jejím úvodu jsem se zabývala fungováním této společnosti a představením jejího vedení. Hlavními osobami, které stojí v jejím čele jsou jednatel a vedoucí obchodního oddělení, jejichž role se dají výstižně charakterizovat pojmy rozhodovatel a vykonavatel. Toto rozdělení je zapříčiněno rozhodnutím mateřské firmy dosadit na pozici jednatele člověka z úzkého vedení německého koncernu, který by striktně hájil zájmy mateřské firmy. Jeho osobní nepřítomnost v místní pobočce však vedla k přenesení odpovědnosti za řízení podniku na vedoucího obchodního oddělení. Z počátku se toto rozhodnutí zdálo rozumné a akceptovatelné, právě proto, že mělo být pouze dočasné. Protože zatím nedošlo ke změně, detailní prozkoumání situace ve firmě mě přivedlo k nalezení mnohých úskalí, která z toho vznikla a zkomplikovala tak chod celé firmy. Hlavním problémem je příliš velký objem pracovních povinností, kompetencí a odpovědnosti vedoucího obchodního oddělení, kterému ovšem k jejich správnému vykonávání chybí nejen nutná rozhodovací pravomoc, ale i dostatek času vzhledem k zastřešování obchodní i provozní činnosti.

Jak jsem ve své práci uvedla, současná situace ve vedení filiálky je neefektivní a brzdí její rychlejší rozvoj. Proto jsem nastínila několik možných řešení, která by mohla přispět k zlepšení. Všechny mé návrhy jsou spojeny jednoduchou myšlenkou, kterou je nutnost opětovného rozdělení kompetencí mezi dva pracovníky a přesné určení jejich rozhodovacích pravomocí, tj. provozní řízení přenechat v rukou nového člověka, aby se vedoucí obchodního oddělení opět mohl naplno soustředit na své hlavní cíle, kterými jsou zvyšování prodeje a zlepšování kvality zákaznických služeb. Nový manažer by musel mít samozřejmě určitou pravomoc k vytváření vlastních rozhodnutí, která by odpovídala jeho kompetencím, aby jeho jednání nebylo opět závislé na schvalování ze strany mateřské firmy, protože v opačném případě, by toto řešení po stránce řízení podniku k ničemu zásadnímu nevedlo.

Na závěr jsem se rozhodla přednést zjištění o stavu současného fungování řízení nejvyššímu vedení podniku. Věřím, že situaci posoudí a zvolí jiné řešení, které by vedlo k zefektivnění komunikace mezi mateřskou a dceřinou firmou, zefektivnění celkové práce uvnitř podniku, k podpoře jeho rychlejšího růstu a konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury a zdrojů:

- [1] DONNELLY, J. H., jr., aj. Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- [2] VEBER, J. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5
- [3] KHELEROVÁ, V. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-375-8
- [4] KUBIAS, S. Úvod do managementu – 2001. 2. oprav. vyd. Liberec: TUL v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-557-5
- [5] COLEMAN, R. a BARRIE, G. 525 způsobů jak se stát lepším manažerem. 2. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-68-3
- [6] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. (přepřac.) Praha: Management Press, 2001. IBSN 70-7261-033-3
- [7] SIMON, H. und SCHWUCHOW, K. Management-Lernen und Strategie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994. ISBN 3-8202-0699-X
- [8] Moderní řízení. 2007-. Praha: Ecomonia. ISSN 0026-8720
- [9] Human resources management. Č. 3. Praha: Ecomonia, 2007. ISSN 1801-4690
- [10] JAY, R. a TEMPLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1279-2